

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

2.1.1 Target Perubahan

Sumber daya manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu organisasi. Pada akhirnya, suatu organisasi mengkhususkan kompetensi berdasarkan pada keahlian dan kemampuan dari pegawainya. Karena keahlian dan kemampuan ini memberikan organisasi keuntungan dalam berkompetisi, organisasi harus terus menerus mengawasi strukturnya untuk mencari cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengorganisir sumber daya manusia untuk memperoleh dan menggunakan keahlian mereka.

Sumber Daya Fungsional

Suatu organisasi dapat meningkatkan nilai dengan merubah struktur, budaya dan teknologi. Perubahan dari fungsional ke sebuah produk sebagai contoh, mempercepat proses pengembangan produk baru. Perubahan di dalam struktur fungsional dapat membantu menyediakan suatu pengaturan di mana orang-orang termotivasi untuk melaksanakannya.

Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi memberi sebuah organisasi suatu kapasitas yang besar untuk merubah dengan sendirinya dengan tujuan memanfaatkan peluang pasar. Pada tingkat organisasi, sebuah organisasi harus menyediakan konteks yang memungkinkan untuk menerjemahkan kompetensi teknologinya menjadi nilai bagi para stakeholder.

Kemampuan Organisasi

Melalui struktur organisasi dan budaya, sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan fungsional untuk memanfaatkan peluang teknologi. Perubahan organisasi sering kali melibatkan hubungan antara manusia dan fungsi-fungsi untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan nilai.

2.1.2 Tuntutan untuk Perubahan Organisasi

Jaman akan terus menerus berubah secara konstan, dan suatu organisasi harus menyesuaikan dengan segala perubahan untuk dapat bertahan.

Kekuatan Persaingan (Competitive Forces)

Setiap organisasi berusaha keras untuk mencapai keuntungan dari persaingan. Persaingan menjadi pemicu untuk melakukan perubahan dikarenakan apabila organisasi tersebut tidak dapat melebihi pesaingnya dalam efisiensi, kualitas atau kemampuan untuk melakukan inovasi pada produk dan jasa, maka organisasi tersebut tidak akan bertahan.

Ekonomi, Politik, dan Kekuatan Global

Ekonomi, politik, dan kekuatan global secara terus menerus mempengaruhi organisasi dan memaksa mereka untuk bagaimana dan di mana harus menghasilkan barang dan jasa. Perserikatan ekonomi dan politik antar negara menjadi suatu kekuatan yang penting untuk perubahan. Tidak ada suatu organisasi yang mampu mengabaikan dampak dari ekonomi global dan kekuatan politik terhadap aktivitasnya.

Kekuatan Demografi dan Sosial (Demography and Social Forces)

Perubahan dalam komposisi dari kekuatan pekerja dan terus meningkatnya keaneka ragaman karyawan, hal ini mengenalkan pada organisasi banyaknya peluang dan tantangan. Perubahan dalam karakteristik demografis dari kekuatan pekerja memaksa para manajer untuk merubah gaya mereka dalam mengatur karyawan dan belajar bagaimana cara memahami, mengawasi dan memotivasi dengan setiap anggota yang berbeda secara efektif. Banyak perusahaan membantu para pekerja mereka untuk memahami akan adanya perubahan teknologi yang terus berkembang dengan menyediakan dukungan dalam mengedepankan pelatihan dan pendidikan.

Kekuatan Etika (Ethical Forces)

Sama pentingnya bagi suatu organisasi dalam mengambil tindakan untuk berubah sebagai tanggapan atas tuntutan dalam perubahan demografis dan sosial untuk kearah perilaku perusahaan yang lebih jujur dan bertanggung jawab. Banyak organisasi membutuhkan perubahan untuk mengijinkan para manajer dan para pekerja di semua tingkatan untuk melaporkan perilaku yang tidak pantas, sehingga suatu organisasi dapat dengan segera menyingkirkan perilaku seperti itu dan melindungi kepentingan umum bagi para pelanggan dan anggotanya.

2.1.3 Strategi untuk Pelaksanaan Perubahan

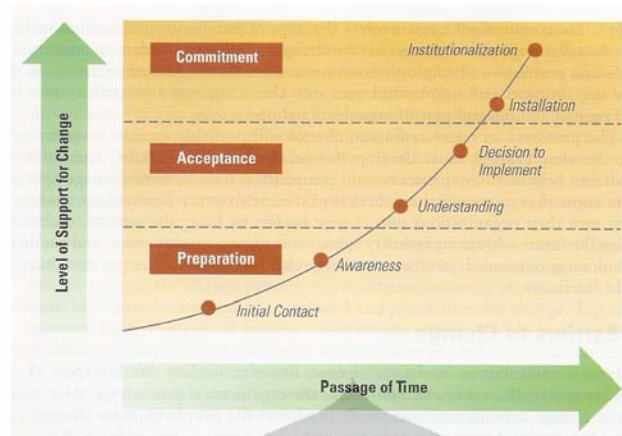
Implementasi bagian yang terpenting dari proses perubahan, dan juga merupakan hal yang sulit untuk dilakukan. Perubahan seringkali dirasakan mengganggu dan tidak nyaman untuk para manajer begitu juga dengan para

karyawan. Perubahan merupakan hal yang kompleks dan implementasinya dibutuhkan kepemimpinan yang kuat dan gigih.

2.1.3.1 Kepemimpinan untuk Perubahan

Kebutuhan akan perubahan dalam organisasi dan perlunya pemimpin yang dapat berhasil mengelola perubahan terus tumbuh. Salah satu gaya kepemimpinan, disebut *transformational leadership*, khususnya sangat sesuai untuk membawa perubahan. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan *transformational* meningkatkan inovasi organisasi secara langsung, dengan menciptakan visi, dan secara tidak langsung, menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi, eksperimen, berani mengambil resiko, dan berbagi ide.

Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila karyawan bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta bertahan terhadap kemungkinan akan stres dan kesulitan. Pemimpin juga membangun komitmen organisasi dengan merangkul karyawan melalui tiga tahapan proses komitmen perubahan (Gambar 2.1). Pada tahap pertama, *persiapan*, karyawan mendengar mengenai perubahan melalui memo, rapat, atau pidato dan menjadi sadar akan perubahan tersebut dan hasil yang positif dari perubahan. Pada tahap kedua, *penerimaan*, pemimpin harus membantu karyawan mengembangkan pemahaman terhadap dampak menyeluruh dari perubahan dan hasil yang positif dari perubahan. Ketika karyawan menerima perubahan secara positif, maka keputusan untuk melakukan implementasi dibuat. Pada tahap ketiga, yaitu tahap komitmen melibatkan langkah-langkah instalasi dan institusionalisasi. Instalasi adalah proses percobaan untuk perubahan, dimana memberikan kesempatan pada pemimpin untuk mendiskusikan masalah dan keprihatinan karyawan dan membangun komitmen untuk bertindak. Pada langkah terakhir, institusionalisasi, karyawan tidak memandang perubahan sebagai sesuatu yang baru melainkan sebagai hal yang normal dan bagian integral dari kegiatan operasi organisasi.



Gambar 2.1 Tahapan Komitmen untuk Berubah

Sumber: Understanding The Theory and Design of Organization (Daft, 2007)

2.1.3.2 Hambatan untuk Perubahan

Adalah hal yang wajar apabila orang-orang melakukan perlawanan terhadap perubahan. Namun, resistansi untuk berubah melambatkan efektivitas organisasi dan mengurangi kesempatan untuk bertahan. Resistansi untuk berubah dapat ditemukan di organisasi, kelompok, dan tingkatan individu.

Resistansi untuk Berubah Tingkat Organisasi

- **Konflik dan Kekuasaan**
Perubahan pada umumnya bermanfaat bagi sebagian orang, fungsi, atau divisi. Ketika perubahan menyebabkan konflik organisasi dan persaingan kekuasaan, suatu organisasi seringkali menghindari adanya perubahan tersebut. Konflik antara kedua fungsi akan menghambat proses perubahan dan barangkali mencegah adanya perubahan itu sendiri.
- **Perbedaan dalam Fungsional Orientasi**
Perbedaan dalam orientasi fungsional adalah halangan utama yang lain untuk berubah dan salah satu sumber akan kelesuan organisasi. Perbedaan fungsi dan divisi seringkali dipandang sebagai sumber masalah yang berbeda pula, sebab mereka melihat masalah utama penyebabnya dari sudut pandang mereka sendiri.
- **Budaya Organisasi**

Nilai dan norma-norma di dalam budaya organisasi dapat menjadi sumber resistansi untuk berubah. Jika perubahan organisasi mengganggu nilai dan norma-norma yang dibenarkan dan memaksa orang-orang untuk merubah apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukan itu, budaya organisasi akan menyebabkan resistansi untuk berubah. Kadang-kadang, nilai dan strategi baru perlu untuk diadopsi, para manajer tidak dapat merubahnya sebab mereka sudah terikat dengan cara yang biasa mereka lakukan.

Resistansi untuk Berubah Tingkat Grup

Pekerjaan dalam suatu organisasi banyak dilakukan oleh kelompok, dan beberapa karakteristik dari kelompok tersebut dapat menimbulkan resistansi untuk berubah. Seringkali, perubahan mengubah hubungan antara tugas dan peranan di dalam suatu kelompok; ketika hal tersebut terjadi dapat mengganggu norma-norma dalam kelompok dan harapan dari setiap anggota kelompok satu sama lain. Hasilnya, anggota kelompok tersebut menentang adanya perubahan karena aturan norma-norma yang baru dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan dari situasi yang baru pula.

Resistansi untuk Berubah Tingkat Individu

Ada beberapa alasan mengapa individu-individu di dalam suatu organisasi mungkin cenderung untuk menentang perubahan. Pertama, orang-orang cenderung menentang perubahan dikarenakan mereka merasa tidak aman dan tidak pasti terhadap hasil yang akan diperoleh nantinya. Lebih dari itu, ada kecenderungan umum bahwa orang-orang akan selektif menerima informasi yang hanya konsisten sesuai dengan pandangan mereka mengenai organisasinya.

Kebiasaan, adalah suatu halangan lebih lanjut untuk perubahan. Sulitnya mengubah kebiasaan yang tidak baik dan mengadopsi gaya perilaku baru menandai bagaimana kebiasaan menjadi sumber resistansi dalam perubahan.

2.1.3.3 Teknik Untuk Implementasi

Pemimpin mengartikulasi visi dan membuat strategi, tetapi manajer dan karyawan di seluruh organisasi terlibat dalam proses perubahan. Beberapa teknik dapat digunakan untuk mensukseskan implementasi perubahan. Salah satunya adalah delapan langkah dalam perubahan skala besar (John Kotter, *Leading Change*).

1. Membangun Rasa Urgensi

Setelah pemimpin mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, mereka perlu mencegah adanya resistansi dengan menciptakan rasa urgensi yang sangat dibutuhkan dalam perubahan. Krisis yang dihadapi organisasi dapat mengubah perilaku karyawan saat ini dan membuat mereka bersedia menyediakan waktu dan energinya untuk mengadopsi teknik atau prosedur baru.

2. Menciptakan Tim Pemandu

Dengan adanya situasi mendesak, para agen perubahan yang sukses lalu membentuk tim pemandu (*guiding team*). Tim yang memiliki kredibilitas, keahlian, koneksi, reputasi, dan wewenang formal yang dibutuhkan dalam sebuah kepemimpinan perubahan. Tim ini belajar beroperasi sebagaimana tim-tim bagus lainnya, dengan saling mempercayai dan memiliki komitmen emosional. Mereka yang kurang berhasil biasanya hanya mengandalkan satu orang bahkan tidak seorang pun, mengandalkan unit kerja dan kepemimpinan yang lemah, atau struktur birokrasi yang rumit. Semuanya tanpa wewenang, keahlian, ataupun kemampuan untuk melakukan tugas mereka. Lalu usaha perubahan terganggu oleh unit kerja yang tidak memiliki persyaratan untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan.

3. Merumuskan Visi dan Strategi

Pemimpin yang telah berhasil membawa mereka melalui suksesnya transformasi, mempunyai satu hal kesamaan: mereka fokus pada memformulasikan dan mengartikulasi visi dan strategi yang menarik yang akan memandu proses perubahan. Bahkan untuk perubahan yang kecil, sebuah visi yang mengarahkan ke masa depan lebih baik dan strategi yang

yang diperlukan untuk mencapainya adalah motivasi terpenting dalam perubahan.

4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan

Mengkomunikasikan visi dan strategi adalah langkah selanjutnya, amat sederhana, pesan menyentuh yang dikirimkan melalui saluran-saluran komunikasi yang tidak buntu. Tujuannya adalah untuk menimbulkan pemahaman, mendorong komitmen berani, dan memompa energi yang lebih banyak dari sekelompok orang.

5. Memberdayakan Tindakan Menyeluruh

Dalam proses perubahan yang berhasil, apabila orang-orang mulai memahami dan menindaklanjuti visi perubahan yang diajukan, tugas manajer adalah menyingkirkan rintangan yang menghalangi usaha mereka. Kata pemberdayaan hampir selalu diasosiasikan dengan beban-beban tambahan yang begitu banyak, sehingga mungkin kita tergoda untuk mengkesampingkannya. Dalam menggunakan istilah ini, pemberdayaan bukanlah mengenai memberikan orang-orang wewenang dan tanggung jawab baru, lalu kita menonton saja. Yang dimaksud di sini adalah menyingkirkan penghalang.

6. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek

Mereka yang bekerja dengan orang-orang berdasarkan ketetapan visi akan terbantu meraih kemenangan jangka pendek. Kemenangan-kemenangan ini sangatlah penting. Mereka akan memberikan kredibilitas, sumber daya, dan momentum yang berguna untuk usaha perubahan secara menyeluruh. Tanpa proses yang tidak diatur dengan baik, tanpa pemilihan proyek awal yang kurang hati-hati, dan tanpa kesuksesan yang datang cukup cepat, mereka yang sinis dan skeptis akan melemahkan usaha perubahan yang sedang berlangsung.

7. Mengkonsolidasikan Hasil dan Mendorong Perubahanyang Lebih Besar

Setelah satu seri kemenangan-kemenangan jangka pendek, usaha perubahan akan memiliki arah dan momentum. Dalam situasi-situasi yang sukses, orang-orang akan menggunakan momentum yang sudah terbangun untuk mewujudkan visi dengan tetap menjaga tingginya perasaan terdesak

dan rendahnya rasa puas diri. Juga dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, melelahkan, dan menurunkan moral, serta dengan tidak mengumumkan kemenangan secara prematur.

8. Menambatkan Pendekatan Baru dalam Budaya

Dalam beberapa contoh kasus yang berhasil, para pemimpin perubahan di seluruh organisasi membuat perubahan bersifat tetap dengan membangun budaya baru. Budaya baru ini sekelompok norma perilaku dan nilai-nilai yang diakui bersama-sama, berkembang melalui konsistensi dari keberhasilan tindakan sepanjang periode waktu yang cukup. Di sini cukupnya promosi, orientasi karyawan baru dengan keahlian, dan acara-acara yang melibatkan emosi bisa membuat perbedaan besar.

2.2 Dimensi dari Desain Organisasi

Dimensi organisasi terdiri dari dua tipe yaitu struktural dan kontekstual. Dimensi struktural menyediakan label untuk menjelaskan karakteristik internal dari suatu organisasi. Dimensi kontekstual menggambarkan keseluruhan organisasi, termasuk ukuran, teknologi, lingkungan dan tujuannya.

2.2.1 Dimensi Kontekstual

1. *Ukuran* adalah besarnya organisasi yang tercermin dalam jumlah orang-orang dalam organisasi tersebut. Dapat diukur untuk organisasi sebagai satu keseluruhan atau spesifik komponen, seperti sebagai pabrik atau divisi.
2. *Teknologi* merujuk kepada alat-alat, teknik, dan tindakan yang digunakan untuk mengubah *input* menjadi *output*. Lebih ditunjukkan bagaimana organisasi menghasilkan barang dan jasa yang disediakan untuk para pelanggan dan mencakup hal seperti fleksibel manufaktur, system informasi, dan internet.
3. *Lingkungan* termasuk semua elemen di luar batas organisasi. Elemen tersebut termasuk industri, pemerintah, pelanggan, pemasok, dan komunitas finansial.
4. *Tujuan dan strategi organisasi* menentukan lingkup operasional dan hubungan dengan karyawan, pelanggan dan pesaing.

5. *Budaya organisasi* adalah kumpulan dari nilai-nilai, kepercayaan, pengertian dan norma-norma yang dibentuk oleh para pegawai. Nilai-nilai tersebut berhubungan langsung dengan perilaku beretika, komitmen pegawai, efisiensi, atau pelayanan pelanggan, dan mereka memberikan perekat untuk terus bersama anggota organisasi.

2.3 Kesiapan untuk Perubahan Organisasi

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah dipersiapkan dan mampu untuk berubah.

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dapat diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan dihadapi dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi. Untuk terjadinya perubahan yang terarah seperti yang diinginkan, maka konflik harus diselesaikan seperti kepercayaan anggota organisasi dan pengetahuan mengenai perubahan. Pada dasarnya, keadaan untuk kesiapan harus dibuat.

Sebuah organisasi siap untuk berubah apabila ketiga kondisi ini ada:

- a. Mempunyai pemimpin yang efektif dan dihormati

Seperti kita ketahui dalam manajemen menunjukkan bahwa pemimpin yang kurang baik – tidak dihormati maupun tidak efektif akan mengalangi kinerja organisasi. Mereka tidak dapat mempertahankan karyawan yang baik dan memotivasi mereka yang berada di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mengganti mereka dengan individu-individu yang efektif dan dihormati oleh orang-orang disekitarnya, hal tersebut akan medekatkan bahwa organisasi telah siap untuk berubah.

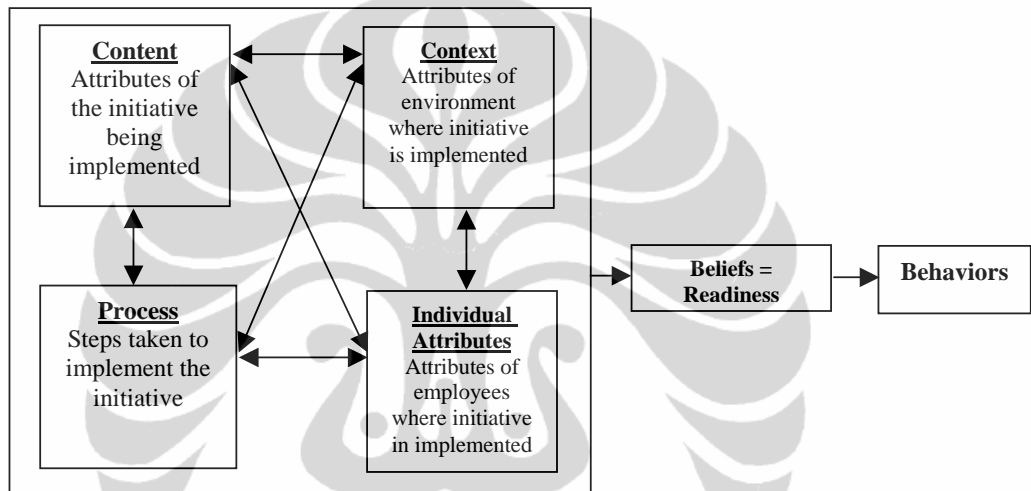
- b. Orang-orang dalam organisasi mempunyai motivasi untuk berubah. Mereka merasa kurang puas dengan keadaan sekarang sehingga mereka bersedia untuk ikut berpartisipasi dan menerima resiko dengan adanya perubahan.
- c. Organisasi mempunyai struktur non-hirarki
Hirarki dapat menjadi perintang bagi proses perubahan, oleh karena itu manager harus bisa mengurangi pekerjaan yang berdasarkan hirarki dengan memberikan pekerjaan yang bersifat kolaboratif (kerja sama).

Penilaian kesiapan sebelum terjadinya perubahan telah memberikan dorongan yang kuat dan beberapa instrumen telah dikembangkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Instrumen yang sudah ada ini muncul untuk mengukur kesiapan dari beberapa perspektif, yaitu, proses perubahan (*change process*), isi perubahan (*change content*), konteks perubahan (*change context*), dan individu atribut (Holt, Armenakis, Harris, & Field, 2007).

Proses perubahan merujuk ke langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi. Perspektif kedua adalah **konten perubahan organisasi**, yang merujuk kepada insiatif tertentu yang sedang diperkenalkan. Konten biasanya diarahkan terhadap administratif, prosedural, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi. Perspektif yang ketiga adalah **organisasi konteks**. Konteks terdiri dari kondisi dan lingkungan di mana karyawan melakukan fungsinya. Lingkungan meliputi semua elemen di luar batas organisasi dan mempunyai potensi untuk mempengaruhi semua atau sebagian dari organisasi. Perspektif keempat dan terakhir adalah atribut-atribut individu dari para karyawan. Dikarenakan perbedaan antara individu-individu, memungkinkan

beberapa karyawan lebih condong membantu perubahan organisasi dibandingkan lainnya.

Gambar di bawah menggambarkan hubungan antara keempat elemen dan kepercayaan di antara anggota organisasi. Hal ini memberikan sebuah kerangka konseptual untuk memandu pengembangan yang komprehensif dalam mengukur kesiapan, dalam konsep ini menyatakan bahwa kumpulan dari kepercayaan yang pada umumnya membentuk kesiapan dan menyediakan landasan untuk resistansi dan perilaku adoptif.



Gambar 2.2 Hubungan antara Konten, Proses, Konteks, dan Individu Atribut dengan Kesiapan

Sumber: Journal of Applied Behavioral Science: Readiness for Organization Change (Holt *et.al*, 2007)

2.4 Konsep Balance Scorecard

2.4.1 Pengertian Balance Scorecard

Pengukuran kinerja secara tradisional yang tidak komprehensif dan seimbang melahirkan metode baru dalam mengevaluasi kinerja yaitu *balance scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balance Scorecard* merupakan:

“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business ... includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measure that are the drivers of future financial performance”

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *Balance Scorecard* sebagai:

“ *measurement and management system that views a business units performance from four perspective: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*”

Dengan demikian, *Balance Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicator*).

Sebagai kerangka kerja operasionalisasi strategi, penjabaran visi, misi dan strategi ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini:

- a. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
- b. Proses bisnis apa yang harus ditingkatkan/diperbaiki perusahaan? (perspektif proses bisnis internal)
- c. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif inovasi dan belajar)
- d. Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham? (perspektif keuangan)

Dengan *Balance Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuannya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

2.4.2 *Balance Scorecard* dalam Sistem Manajemen Strategik

Balanced Scorecard sudah berevolusi dari yang awalnya hanya merupakan sistem pengendalian kinerja, sekarang menjadi sebuah sistem manajemen strategik. Dan untuk melakukan sistem manajemen strategik ini dilakukan melalui empat proses (Kaplan dan Norton, 1996), yaitu:

1. *translating the vision*

Agar individu dalam organisasi bisa bertindak sesuai dengan visi dan strategi organisasi, maka visi dan strategi tersebut harus diterjemahkan secara jelas ke dalam suatu sistem pengukuran dan tujuan yang terintegrasi.

2. *communicating and linking*

Strategi harus dikomunikasikan dari level teratas hingga terbawah sehingga semua level dalam organisasi memahami strategi tersebut. Tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi harus diselaraskan dengan strategi tersebut.

3. *business planning*

Dalam suatu organisasi biasanya ada banyak rencana bisnis dan keuangan. Dengan *Balance Scorecard* ini, dari semua inisiatif yang ada dapat dipilih *resources* dan prioritas yang sesuai dengan *strategic objective*-nya.

4. *feedback and learning*

Dengan *Balance Scorecard* suatu organisasi dapat memonitor *short-term results* tidak hanya dari sisi keuangan, namun juga dari tiga perspektif lainnya, yaitu *customers*, *internal business processes* dan *learning and growth*, dan mengevaluasi strategi apakah sudah sesuai dengan kinerja yang diharapkan.

Balance Scorecard tidak hanya sekedar alat untuk *measurement system*, namun seiring dengan perkembangannya *Balance Scorecard* juga menjadi *strategic management system* dan *communication tool* (Niven, 2003).

1. *Measurement System*

Sebuah *Balance Scorecard* yang baik seharusnya merupakan gabungan antara berbagai ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerja. *Balance Scorecard* seharusnya memiliki bauran yang seimbang antara hasil (*lagging indicators*) dengan faktor pendorong kinerja (*leading indicators*). *Balance Scorecard* bukan semata-mata sekumpulan ukuran finansial dan non-finansial, tetapi lebih merupakan penterjemahan strategi unit bisnis ke dalam seperangkat pengukuran yang saling berkaitan. Dalam kaitannya dengan *measurement system*, *Balance Scorecard* menganut prinsip *cause and effect relationship* yang menjelaskan bahwa *Balance Scorecard* mampu menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif dengan baik dalam satu kesatuan yang padu. Dengan prinsip *cause and effect relationship* ini, *Balance Scorecard* secara jelas menggambarkan strategi organisasi, cara pencapaian dan pengukurannya.

2. *Strategic Management System*

Selain sebagai *measurement system*, *Balance Scorecard* juga berfungsi sebagai *strategic management system*. *Balance Scorecard* menyelaraskan *short-term actions* dengan strategi. *Balance Scorecard* sebagai *strategic management system* ditujukan untuk:

- mengatasi *vision barrier* melalui penterjemahan strategi
Dalam *Balance Scorecard*, strategi diterjemahkan melalui *objectives, measures, targets dan initiatives* yang akan menjadi petunjuk bagi karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang akan dicapai organisasi.
- mengatasi *people barrier* dengan *cascading the scorecard*
Dengan *cascading scorecard* tersebut ke semua level organisasi dari atas hingga paling bawah akan memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk melakukan aktivitas sehari-hari yang sekaligus memberikan kontribusi/ *value creation* terhadap organisasi.
- mengatasi *resource barrier* melalui *strategic resource allocation*
Dalam *Balance Scorecard* selain *objectives, measures dan targets*, perlu juga adanya *initiatives* atau *action plans*. Untuk menstimulasi

karyawan, *Balance Scorecard* ini juga harus dihubungkan dengan insentif, dimana *scorecard targets* ini dijadikan basis dalam proses penganggaran tahunan.

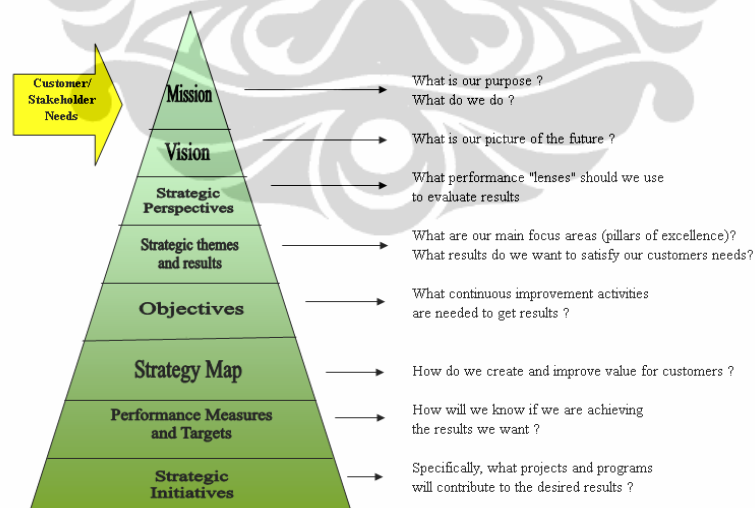
- mengatasi *management barrier* melalui *strategic learning*

Hasil dari *Balance Scorecard* dapat dijadikan tolok ukur ketika pihak manajemen mereview, berdiskusi maupun mempelajari tentang strategi.

3. *Communication Tool*

Berbagi atau berdiskusi tentang hasil *Balance Scorecard* memberikan kesempatan kepada karyawan maupun organisasi untuk dapat berasumsi tentang apa yang ada di balik strategi organisasi, belajar dari hasil jika memang tak seperti yang diharapkan dan berdiskusi untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Balance Scorecard merupakan *strategic planning* yang menterjemahkan visi misi ke dalam tindakan yang diharapkan menciptakan nilai tambah. Konsep yang terbentuk melalui komponen dalam *management system* pada *Balance Scorecard* (gambar 2.3.)



Sumber : Rohm, 2008 hal. 4

Gambar 2.3. Komponen dalam Sistem Manajemen *Balance Scorecard*

Sumber: Rohm, 2008